附件



高階文官培訓飛躍方案 **108**年訓練計畫

公務人員保障暨培訓委員會民國108年1月 2日公評字第 1072260459號函核定

一、依據

「高階公務人員中長期發展性訓練辦法」第二十四條規定訂定之。

二、目標

培育具卓越管理、前瞻領導及民主決策知能之才德兼備高階文官，期配合國家重要政策與未來發展願景，拓展國際視野及洞察全球化發展趨勢，積極推動機關業務及提升國家整體競爭優勢。

三、班別及目標職務

本訓練係以增進受訓人員具備晉升目標職務所需職能為目的，並採分班方式辦理。各訓練班別受訓人員之目標職

務如下：

（一）管理發展訓練（Management Development Training，簡稱MDT）：以簡任第十二職等高階主管或相當職務為目

標職務。

（二）領導發展訓練（Leadership Development Training，簡稱LDT）：以簡任第十三職等高階主管或相當職務為目標

職務。

（三）決策發展訓練（Strategy Development Training，簡稱SDT）：以簡任第十四職等高階主管或相當職務為目標

職務。

四、管理職能

（一）本訓練係以職能為規劃基礎之發展性訓練，建立包含外顯行為及內在人格特質之管理職能架構，計分為「價值

1

倫理與人格特質」、「共通管理職能」及「層級管理職能」三大構面：

1、價值倫理與人格特質：包含「廉正」、「忠誠」、「關懷」、

「嚴謹」、「友善」、「情緒穩定」、「使命感」，共計七項。2、共通管理職能：包含「團隊領導」、「溝通協調」、「課責

與管理績效」、「發展人才」及「國際視野」，共計五項。

3、層級管理職能：依訓練班別區分，管理發展訓練為「環境覺察」及「政策管理」，共計二項；領導發展訓練為「決

斷力」及「政策說服」，共計二項；決策發展訓練為「危

機研判與處理」及「型塑願景」，共計二項。

（二）高階文官管理職能定義及關鍵行為指標（如附件1）。

五、訓練對象及人數

（一）管理發展訓練：

1、各機關現職公務人員符合下列資格者：

（1）合格實授簡任第十一職等，或合格實授簡任第十職等

職務滿二年以上。

（2）最近二年年終考績列甲等。

2、各大專校院、學術機構現任專任助理教授（助理研究員）

四年以上人員；非政府組織或非營利組織相當秘書長級以上人員；公民營事業機構經理級以上人員。人數至多

五人。

3、人數合計以三十人為原則，並得視教學需要進行分班上

課。

（二）領導發展訓練：

1、各機關現職公務人員符合下列資格者：

（1）合格實授簡任第十二職等人員或擔任職務列等單列簡

任第十一職等且合格實授之機關首長。

2

（2）最近二年年終考績列甲等。

2、各大專校院、學術機構現任專任副教授（副研究員）四年以上人員；非政府組織或非營利組織相當副會長級以

上人員；公民營事業機構副總經理級以上人員。人數至多四人。

3、人數合計以二十人為原則。

（三）決策發展訓練：

1、各機關現職公務人員符合下列資格者：

（1）合格實授簡任第十三職等或第十四職等人員或擔任職務列等簡任第十二職等以上且合格實授之中央三

級機關首長。

（2）最近二年年終考績列甲等。

2、各大專校院、學術機構現任專任教授（研究員）；非政府組織或非營利組織相當會長級人員；公民營事業機構

總經理級以上人員。人數至多三人。

3、人數合計以十人為原則，並得視報名情形決定開班與

否。

六、推薦機關（構）、學校及期程

為達嚴謹選訓目標，公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）依訓練人數、訓練容量及機關間均衡等因素，

分配推薦受訓名額（如附件2），各機關依下列方式及期程提送保訓會。

（一）各機關現職公務人員：

1、總統府及國家安全會議就本機關暨所屬機關推薦受訓

人員進行初審，於108年2月15日前函送保訓會。

2、中央二級機關於 108 年 1 月 28 日前將推薦受訓人員名

冊函送中央一級機關，中央一級機關（行政院、立法院、

3

司法院、考試院及監察院）就本機關暨所屬機關（構）、學校推薦受訓人員進行初審，於同年 2 月 15 日前函送保訓會。

3、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府及縣（市）議會就本機關暨所屬機關（構）、學校推薦受訓人員進行

初審，於 108 年 1 月 28 日前函報行政院，行政院於同

年2月15日前函送保訓會。

（二）各大專校院、學術機構現任專任教育及研究人員、非政

府組織或非營利組織人員、公民營事業機構及交通事業機構人員：由各該服務機關（構）、學校就推薦受訓人

員進行初審，並於 108 年 2 月 15 日前函送保訓會。但國營事業機構人員，由各該服務機構就推薦受訓人員進

行初審，於 108 年 1 月 28 日前函報行政院，行政院於同年2月15日前函送保訓會。上開機關（構）、學校各訓練班別薦送人數不得超過二人。

（三）請各機關在管理發展訓練推薦未來十三年具陞遷機會、

領導發展訓練推薦未來十年具陞遷機會、決策發展訓練推薦未來五年具陞遷機會同仁參訓，並請併同考量性別

衡平；另於相同資格條件下，優先推薦薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績優良人員（訓練總成績為八十分以上者）參訓為原則

七、遴選方式

（一）各服務機關（構）、學校應請被推薦受訓人員確認其資

格條件及填具受訓人員推薦表（如附件 3）。各主管機關應就擬推薦受訓人員資格條件進行審核，並於上開推

薦表依不同班別排列推薦順序，必要時，得召開甄審委員會或組成臨時性之審查委員會進行資格條件審核事

4

項。

（二）相關機關應依第六點程序進行初審。初審通過者，應經

保訓會遴選評鑑作業之複審程序。

1、領導發展訓練與決策發展訓練：由保訓會彙整參加人員推薦表資料後，綜整考量參加人員發展潛能進行書面複

審作業。

2、管理發展訓練：由保訓會辦理二階段複審作業。第一階段係彙整參加人員推薦表資料後，綜整考量參加人員發

展潛能進行書面複審。通過第一階段書面複審之參加人

員，應依保訓會通知參加第二階段評鑑中心法複審，並 全程參與各項遴選評鑑作業（含人格測驗），未克參與評測，不予錄取，另參加人員參與評測之過程將全程錄

影。管理發展訓練之第二階段複審作業，評測職能、方 式及期程如下表：



評測職能



期程 評測方式 團隊



領導



溝通



協調



課責與管



理績效



環境



覺察



108 年 3 月 15 日至3月29日間辦理四至五



梯次（每梯次一日）



公事籃演練 ※ ※ ※ ※



模擬面談 ※ ※



小組（團體）討論 ※ ※ ※



（三）複審結果經提報高階文官中長期培訓協調會報審議後，



決定錄取受訓人員名單，由保訓會於 108 年 4 月 26 日前公布錄取名單，並函知薦送機關（構）學校，由國家文官學院辦理調訓事宜。

八、課程設計

（一）強調「打造前瞻領導新典範（Innovative Paradigm in

5

Forward-Looking Leadership）」，依目標職務所需職能， 規劃「領導力」、「全球治理」、「公共政策」與「倫理價值與人文素養」四大模組課程，計一百七十八小時；另開結訓典禮等綜合活動，計二十二小時。課程時數配當表（如附件4、5）。

（二）受訓人員得依個人需求於訓前參加國家文官學院開立之

上開四大模組及外語能力等相關數位課程。

九、訓練實施方式及期間

本訓練包含國內課程及國外課程，國內課程採分散訓練方式辦理，每週五全日至週六半日上課為原則，國外課程採

集中訓練方式辦理（約二週），實施方式及期程分述如下：（一）開訓典禮及學習共識營：受訓人員應參加國家文官學院

於 108 年 5 月 10 日辦理之開訓典禮及學習共識營，以

瞭解本訓練之概況。學習共識營結束後，即展開本訓練之相關活動。

（二）國外研習：（所列時間將配合國外培訓機關作彈性調整）

1、管理發展訓練：108年9月2日至9月15日。

2、領導及決策發展訓練：108年9月2日至9月15日。（三）國外研習成果分享會及結訓典禮：108年11月8日。

十、訓練地點

（一）國內課程：國家文官學院及相關培訓機關（構）學校。（二）國外課程：保訓會將視年度預算及課程需求擇定國外培

訓機關辦理。

1、管理發展訓練：美國聯邦主管研究院（Federal Executive

Institute, FEI）（暫訂）。

2、領導及決策發展訓練：英國文官學院（Civil Service

6

College Limited, CSC）（暫訂）。

十一、教學方法及特色

（一）教學方法：以學習者為中心之教學方法，依課程需要採

用課堂講授法、論壇、行動學習（Action Learning）、問題導向學習（PBL）、系統思考（Systems Thinking）、情境模擬、模擬演練、探究學習、同儕教練、協作會議、

翻轉教學、實地體驗、政策專題實作、個案研討、個案教學、個案指導、工作坊、標竿學習、微型教學及研討會等教學方法。

（二）教學特色：

1、 大師論壇：以知名講座「與大師對話」及「全球趨勢論壇」活動，與受訓人員進行對談及交流，以引領高階管

理者掌握未來發展趨勢並思考未來挑戰。部分課程安排英語授課，以營造英語環境，有效介接國外課程。

2、 系統思考工作坊：協助受訓人員釐清問題的全貌，提供

決策者與複雜系統圓融共存所需的全面觀照與智慧，並結合政策分析報告，將系統思考運用於專題個案中。

3、 行動學習：藉由工作相關真實問題之輪流討論，發展出

行動方案，並透過受訓人員的實際執行與反饋，助其解決工作上問題。

4、 協作會議：透過協作會議實踐審議式民主精神，學習廣

納意見、釐清問題、確認目標、跨領域專業共同協商及解決問題。

5、 職務見習：安排表現傑出之高階菁英，擔任受訓人員之

指導業師，給予近身之學習、指導及諮詢，以達典範學習之效。

6、 教與學活動：部分課程將安排受訓人員擔任相關訓練課

7

程之講座，透過實際參與授課之方式，收教學相長之效。 7、 讀與思活動（Reading-Thinking Activity）：培養受訓人員

閱讀習慣，以獲取新知及瞭解趨勢脈動，並結合反思學

習，深化學習之效益。

8、 標竿學習：國外研習課程特別著重國外政府組織與企業觀摩，透過活絡知能之仿效運用，以擴展國際視野，並

有效接軌世界潮流。

十二、評鑑方式

（一）實施方式：針對受訓人員訓練期間之學習表現進行過程

及總結評鑑，過程評鑑包括生活考評、教與學考評、職務見習考評及國外研習考評；總結評鑑包括政策分析報告及國外研習成果分析報告。

（二）成績計算：

1、本訓練之評鑑成績分為傑出、優秀、良好、普通及不佳五等級。受訓人員各項成績均達良好等級以上者為評鑑

合格。

2、經本訓練評鑑合格者，由保訓會報請考試院發給訓練評鑑合格證書，並依據「高階公務人員人才資料庫管理及

運用要點」規定納入高階公務人員人才資料庫，提供機關（構）、學校用人之查詢。

十三、回流學習

經本訓練評鑑合格並納入高階公務人員人才資料庫者，每二年應參加保訓會或國家文官學院辦理之回流學習活動至少一次。

十四、經費

（一）相關經費由保訓會及國家文官學院108年度預算支應。（二）非公務人員參加本訓練之國外培訓課程，應自行負擔機

8

票及住宿費用。

十五、其他

（一）保訓會或國家文官學院與受訓人員就有關訓練之其他

權利義務事項，以行政契約定之（如附件6）。

（二）本訓練相關重要活動及期程（如附件 7），如有異動情

形，將另行函知。

（三）本計畫未盡事宜應依高階公務人員中長期發展性訓練

辦法規定辦理。

9

計畫附件1

高階文官培訓管理職能定義及關鍵行為指標

高階文官培訓核心職能分為「價值倫理與人格特質」、「共通管理職 能」及「層級管理職能」三大構面。其中，「價值倫理」（Value & Ethic）

構面之職能以「V」代號表示；「人格特質」（Personality）構面之職能以「P」代號表示；「共通管理職能」（General Management Competency）

構面之職能以「G」代號表示；「層級管理職能」（Rank Management

Competency）構面之職能以「R」代號表示。

一、價值倫理（**V**）



廉正（**V1**）



定義 以清廉、公正、行政中立自持，自動利益迴避，公平執行公務，兼顧各



方權益之均衡，營造全民良善之生存發展環境。V1-2能致力於依法公平執行公務，嚴守行政

關鍵 V1-1具有真誠、正直廉潔及公正的行為表現。中立。



行為 V1-3堅守廉政倫理規範，不與職務有利害關係之人員為不當接觸。

指標 V1-4能增進公共利益及兼顧各方權益，創造公平良善的發展環境。



忠誠（**V2**）



定義 忠於憲法及法律，忠於國家及人民；重視榮譽、誠信、誠實並應具道關鍵 V2-1應恪遵憲法及法律，效忠國家及人民。



德感與責任感。

行為 V2-2重視團體及個人榮譽，並具備誠信及誠實。



指標 V2-3具道德與責任感，能贏得別人的尊敬。



關懷（**V3**）



時時以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難，



定義 以同理心及時提供必要之協助與照護，增進人民信賴感。並培養人文包

關懷與多元文化素養，以寬容、民主的態度，讓族群間相互尊重與

及社會和諧。

容，社會更加和諧。



V3-1具備同理心，提供親切、關懷、便民、主動積極的服務、協助與

照護，以獲得人民的信賴及認同。關鍵



行為 V3-2具備人文關懷，並秉持民主與寬容的態度體察民意，以調和族群

指標 V3-3促進內部和外部的良好關係、尊重個別之差異性和多元性，並促成合



作。



10

二、人格特質（**P**）



嚴謹（**P1**）



定義 思考周延、重視細節、言行謹慎並能盡力堅持其專業。關鍵 P1-1思考縝密周延，重視細節。



行為 P1-2凡事謹言慎行，按部就班行事。



指標 P1-3對於工作戮力堅持，處事具有忍耐度，能勇於承擔種種責任。



友善（**P2**）



定義 願意與他人溝通，與人相處時亦能表現出溫暖和善、易於親近等特質。關鍵 P2-1能願意與他人溝通，傾聽分享他人的想法及感受。



行為 P2-2能設身處地站在他人角度著想，對別人之處境感同身受。



指標 P2-3容易與別人相處，為別人付出關心。



情緒穩定（**P3**）



定義 具備高情緒商數，能妥善控管自身情緒，面對挫折具有容忍與恢復的



能力。

P3-1具有高度情緒商數，能做好情緒控制，並控制自身脾氣及焦慮。關鍵 P3-2面對無法掌控或意料外狀況，能冷靜處理。



行為



指標 P3-3面對挫折能因應變局，能維持樂觀，並能抵抗內外部事件造成困

擾帶來的壓力。

使命感（**P4**）



定義 能夠以正確心態面對工作，並以工作為榮，對於公共服務性質的工作



具有認同感，願意熱情參與及付出，且盡可能做到最好。P4-2對於公共服務性質的工作，能予以認同，願

關鍵 P4-1能以工作為榮，並信賴自己的才智足以應付。意熱情參與及付出，行為



且具有強烈之興趣。



指標 P4-3將工作內容視為應該善盡的責任，並盡可能做到最好。



11



三、共通管理職能（**G**）



團隊領導（**G1**）



班別 管理發展訓練 領導發展訓練 決策發展訓練



成為團隊中關鍵領導角色，運用具有彈性的互動模式去影響他人看法



定義 及行為，以建立共識；能清楚說明組織目標及激勵與指導組織成員朝

共同目標努力。



G1-1 能清楚向團隊成 G1-1 能清楚向各部門 G1-1能以說理方式，不

員說明政府政策

與機關任務所需

達成之目標，並以

身作則，凝聚團隊

共識，順利完成上

級交辦之業務。



說明政府政策與

機關任務所需達

成之目標，並以身

作則，引導及激勵

團隊成員，順利完

成任務。



以自身權力地位，

影響團隊成員，取

得共識。



G1-2 能秉持公平公正 G1-2 能秉持公平公正 G1-2 針對重大政策或

原則，依團隊成員

原則，依業務屬性

議題，能協助團隊

的專業分配工作，並鼓勵相互協助、支援，提高團隊成員對於機關業務的參與度與貢獻度。



分配工作，並鼓勵相互協助、支援，提高各部門對於機關業務的參與度與貢獻度。



成員有效處理，並督導其達成目標。



G1-3能展現同理心，站 G1-3能展現同理心，對 G1-3 能站在公正的立

在團隊成員的角

於各部門的努力，

場，化解部門衝突

關鍵

行為

指標



度給予其支持與 給予支持與肯定。

鼓勵，並對於團隊

成員的努力給予

肯定。



與歧見，形成團隊共識。



G1-4能具前瞻性思考，G1-4能勇於挑戰，開創 G1-4能協助機關首長，

引領團隊成員，完

機關新的功能及

凝聚團隊成員向

成目標。 角色。 心力。



G1-5 能有效處理突發 G1-5 能建立團隊成員 G1-5 能協助機關首長

事件，視危機為轉

的認同與使命感，

激勵團隊成員，為

機，率領團隊成員 展現公務人員使命必達的信念。



共同為機關目標 共同目標努力。

努力。

G1-6面對突發事件時，



能保持理性的態

度，向團隊成員清

楚表達，並積極處

理，帶領團隊成員

一起達成目標與

突破當前困境。



12

溝通協調（**G2**）



班別 管理發展訓練 領導發展訓練 決策發展訓練



能與機關內、外成員有效地交換和分享訊息，與長官及部屬有效溝通，



定義 以確保溝通效率與內部成員之整合；並能跨部門或機關協調促成彼此

合作。



G2-1在政策溝通時，能 G2-1在政策溝通時，能 G2-1在政策溝通時，能

清楚表達及適時

捍衛政策立場。



清楚表達及適時

捍衛政策立場。



清楚表達及適時捍

衛政策立場。



G2-2在溝通協調時，能 G2-2在溝通協調時，能 G2-2在溝通協調時，能

包容多元觀點，傾

包容多元觀點，傾

包容多元觀點，傾

聽對方意見，適時納入決策參考。



聽對方意見，適時納入決策參考。



聽對方意見，適時納入決策參考。



G2-3 在與各利害關係 G2-3 在與各利害關係 G2-3 在與各利害關係

人溝通的過程中，

人溝通的過程中，

人溝通的過程中，

關鍵



行為 G2-4 能以真誠的態度 G2-4 能以真誠的態度 G2-4 能以真誠的態度

指標



能同理對方的立場，創造雙贏局面。



與透明的作風，進行溝通協調。



能同理對方的立場，創造雙贏局面。



與透明的作風，進行溝通協調。



能同理對方的立場，創造雙贏局面。

與透明的作風，進行溝通協調。



G2-5 能與不同專業領 G2-5 能與不同專業領 G2-5 能與不同專業領

域的組織或團體，

域的組織或團體，

域的組織或團體，

建立良好且長期的互動關係。



維持良好且長期的互動關係，並建立或參與跨域溝通平台。



維持良好且長期的互動關係，並建立或參與跨域溝通平台。



G2-6 能與長官建立良

好的互動關係，並

扮演承上啟下的角

色。



13

課責與管理績效（**G3**）



班別 管理發展訓練 領導發展訓練 決策發展訓練

能設立明確的機關目標，勇於承擔風險，且依循考績法規，定期監控



定義 業務執行進度與成效，協助機關目標之達成，並確保機關內績效管理

制度運作之有效性及公平性，勇於面對及處理問題員工。



G3-1 能有效地運用資 G3-1 能有效地運用資 G3-1 能有效地運用資

源 (人力、成本、環境的有效管控)

達成單位所設定的年度業務績效。



源 (人力、成本、環境的有效管控)

達成機關所設定的年度業務績效。



源 (人力、成本、環境的有效管控)

達成政府所設定的年度業務績效。



G3-2 能持續及有效地 G3-2 能持續及有效地 G3-2 能持續及有效地

監督所屬同仁完成其所分配的工

作，以確保機關總

體目標順利完成。



監督所屬各單位完成其所分配的

工作，以確保機關

總體目標順利完成。



監督所屬各單位完成其所分配的

工作，以確保政府

總體目標順利完成。



關鍵 G3-3 能運用目標管理劃 G3-3 能運用目標管理劃 G3-3 能運用目標管理劃

的原則，清楚規 的原則，清楚規 的原則，清楚規

行為

指標



單位短、中、長程目標，並與所屬同

仁建立對於單位

目標的共識。



機關短、中、長程目標，並與所屬同

仁建立對於機關

目標的共識。



機關短、中、長程目標，並與所屬同

仁建立對於施政

目標的共識。



G3-4 能激發同仁之榮 G3-4 能激發同仁之榮 G3-4 能激發同仁之榮

譽感，對於高績效的同仁，會適時給予具體的獎勵，以

為激勵。



譽感，對於高績效的同仁，會適時給予具體的獎勵，以

為激勵。



譽感，對於高績效的同仁，會適時給予具體的獎勵，以

為激勵。



G3-5 對於不適任或工 G3-5 對於不適任或工 G3-5 對於不適任或工

作績效無法改進的同仁，能依法妥

善處理。



作績效無法改進的同仁，能依法妥

善處理。



作績效無法改進的同仁，能依法妥

善處理。



14

發展人才（**G4**）



班別 管理發展訓練 領導發展訓練 決策發展訓練



能掌握部屬之優缺點，並適時提供建議與資源，協助部屬提升其工作



定義 知能，並提供部屬發展機會及激發潛能，使其更有效達成目前或未來

工作角色之職責。



G4-1 能在工作上協助 G4-1 能在工作上協助 G4-1 能在政策方向上

部屬，給予專業指

導，讓部屬可以順

利地推動業務。



部屬，給予專業指

導，讓部屬可以順

利地推動業務。



協助部屬，給予專

業指導，讓部屬可

以順利地推動業

務。



G4-2 能洞察部屬的優 G4-2 能洞察部屬的優 G4-2 能洞察部屬的優

點和潛力，創造及

點和潛力，創造及

點和潛力，創造及

提供學習發展機會。



提供學習發展機 提供發展機會。

會。



G4-3 能清楚辨識部屬 G4-3 對於表現卓越的 G4-3 對於表現卓越的

能力上的缺口，鼓

部屬，能給予適當

部屬，能給予適當

勵部屬參加機關內、外所舉辦的教 育訓練活動或課程。



的獎勵或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮所長。



的獎勵或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮所長。



G4-4 對於表現卓越的 G4-4 能與部屬一起找

部屬，能給予適當

出可完成發展目

關鍵

行為

指標



的獎勵或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮所長。

G4-5 能與部屬一起找



出可完成發展目

標的機會，瞭解所

處環境可提供的

支援或將遭遇的

阻礙，以訂定適當

的發展活動。



G4-6 協助部屬取得資

源以支持個人的

發展計畫，確保可

取得發展的機會，

提供協助幫助個

人克服學習的障

礙。



標的機會，瞭解所處環境可提供的資源或困境，以訂定適當的發展活動。



15

國際視野（**G5**）



班別 管理發展訓練 領導發展訓練 決策發展訓練



能以全球化觀點掌握最新國際局勢，並主動尋求國際上有利於建立我



定義 國政府國際地位的機會與關係，推動與提升我國與其他國家政府間的

長期合作關係。



G5-1 透過正式與非正 G5-1 透過正式與非正 G5-1 透過正式與非正

式管道，與國際組

織及國外政府機

關互訪，以建立友

好關係。



式管道，與國際組

織及國外政府機

關互訪，以建立友

好關係。



式管道，與國際組

織及國外政府機

關互訪，以建立友

好關係。



G5-2 積極推動國際組 G5-2 積極推動國際組 G5-2 積極推動國際組

織與國外政府機

織與國外政府機

織與國外政府機

關間的合作關係。 關間的合作關係。 關間的合作關係。



關鍵

行為 G5-3 積極參加國際組國 G5-3 積極參加國際組國 G5-3 積極參加國際組國

織或會議，提高 織或會議，提高 織或會議，提高

指標

際地位。 際地位。 際地位。



際能見度，爭取國

際能見度，爭取國

際能見度，爭取國

G5-4 能運用外語流暢 G5-4 能運用外語流暢 G5-4 能運用外語流暢

地表達意見及看

地表達意見及看

地表達意見及看

法，並能接待外賓、介紹工作內容、洽談業務及簡 報。



四、層級管理職能（**R**）



法，並能接待外賓、介紹機關及在 國際會議中代表發言。



環境覺察（**R1**）

法，並能在國際會 議中代表發言。



班別 管理發展訓練



定義 能蒐集與機關業務發展相關之國內、外情資及輿論報導，藉以掌握與

瞭解機關業務的未來發展趨勢。

R1-1能運用各種媒體管道或透過政府外派團隊及國內、外會議，系統



性蒐集國內、外與機關業務相關之最新資訊及發展趨勢。



關鍵 R1-2能主動蒐集民眾對於政策之觀點、疑慮，以襄助首長或長官掌握

行為 輿情。



指標 R1-3能將國內、外資訊轉換成本身業務可用之資訊。

R1-4能將轉換後資訊作為政策參考，分析優劣因素，據以研判機關業



務可能的發展方向。



16

政策管理（**R2**）



班別 管理發展訓練



定義 能根據組織短、中、長期目標，規劃各項重大政策、法案及專案執行

方向，並有效配置適當的人力與資源。

R2-1能依循計畫，建立業務具體執行流程，清楚掌握時間期程、人力



和資源配置，如期如質達成計畫目標。



R2-2 能勇於承接及掌握上級交付的臨時性任務，做好規劃及工作分

關鍵 配，圓滿達成任務。



行為 R2-3能清楚年度目標並整合資源，具體地規劃機關年度計劃與預算。指標 R2-4能有效預測及管理業務執行中遇到困難與障礙，勇於面對並發展



出相對應的解決策略與及時協調取得相關資源挹注。R2-5對於機關業務，能展現具創新性的作法。



決斷力（**R3**）



班別 領導發展訓練



定義 對可能產生潛在風險的各種事件或問題，能迅速做出決策，並採取具

體明確的預防措施，具有主動承擔決策後果的擔當和魄力。

R3-1在做決斷之前，設想可能發生的狀況，掌握團隊成員特性及資源，



並邀請相關利害關係人參與。



R3-2在做決斷時，能向團隊成員說明決策的內容並激勵其執行。關鍵



行為 R3-3能於時間壓力下，對同仁提出的各種解決方案，做出即時且正確

的決斷。

指標



R3-4在做決斷之後，具有主動承擔決策後果的擔當和魄力。R3-5在做決斷之後，願意聆聽各方意見，進行必要修正及調整。



政策說服（**R4**）



班別 領導發展訓練



定義 能有效影響各利害關係人，使其相信機關政策的合理性及可行性，並

爭取其對政策的支持與合作。

R4-1能充分掌握輿情，研擬政策說服策略。R4-2能與媒體建立良好的互動關係。



關鍵 R4-3能以民意為導向，作為施政藍圖，強化與民眾溝通，為機關形塑優良

行為 形象。



指標 R4-4藉由多元管道，分享機關政策推行之成功案例，透過適當的政策

論述或溝通，爭取民眾對政策的支持。



R4-5透過異業結盟或策略合作，以提升機關政策能見度。



17

危機研判與處理（**R5**）



班別 決策發展訓練



定義 能有效預測並針對潛在或當前的危機，加以預防或因應解決，透過大。R5-1能對危機或突發事件的發生有所預見，並採取有效的防範措施或



眾傳播媒體傳遞正確訊息等各種有效作為，以達成解除危機的目的

因應對策。



R5-2於危機或突發事件發生時，能在最短時間之內整合運用資源，並

在權責範圍內，作出適當決策與因應。



關鍵 R5-3於危機或突發事件發生時，能掌握媒體與溝通管道，即時傳遞正

行為 確及一致的訊息，並有效應對。



指標 R5-4 於危機或突發事件發生時，能夠成為機關內部同仁間之溝通橋

樑，向同仁即時且清楚地傳達訊息，同時也將相關資訊明確告知 長官，協助做出決策。



R5-5能從危機或突發事件中學習，適時修正調整政策方向或組織運作

方式。



型塑願景（**R6**）



班別 決策發展訓練



定義 能夠形塑機關願景、文化，建立同仁對機關的認同與使命感，共同為

機關之目標努力。

R6-1能夠明確勾勒未來長遠發展方向。



R6-2設定之願景能夠轉化為具體可行的策略，並確保機關的策略、目



標、行動計畫與願景一致。關鍵



行為 R6-3能藉由正式或非正式管道，以適當的方式向同仁傳達機關之願景

指標 與目標。



R6-4能夠使同仁對願景產生認同感，願意共同努力，並透過示範鼓勵

其實踐願景。

18



計畫附件2

高階文官培訓飛躍方案 **108**年訓練薦送分配名額表

機關名稱



管理發展



訓練



領導發展



訓練



決策發展



訓練



總統府、國家安全會議及其所屬機關 3人 2人 1人

行政院及其所屬機關 35人 20人 10人



立法院及其所屬機關 3人 2人 1人



司法院及其所屬機關 3人 2人 1人



監察院及其所屬機關 3人 2人 1人



考試院及其所屬機關 3人 2人 1人



各地方政府及其所屬機關、各級議會 20人 10人 3人



總計 70人 40人 18人



各大專校院、學術機構現任專任教職人



員、非政府組織或非營利組織人員、公 民營事業機構及交通事業機構人員



單一機關（構）、學校各訓練班別



薦送人數至多2人



19

計畫附件3



高階文官培訓飛躍方案 **108**年訓練受訓人員推薦表

□管理發展訓練 □領導發展訓練 □決策發展訓練（請勾選班別）

姓 名



國 民 身 分 證統 一 編 號



出 生

日 期民 國



最 高 學 歷

主 管 機 關



服 務 機 關



（ 構 ） 學 校



機 關 （ 構 ）學 校 地 址



年 月 日



主管機關



推薦序位

（依班別排列

推薦順序）



單 位



彩色2吋照片，請附電子檔



聯 絡 電 話（辦公室）

（手機）

傳 真



職 稱



官 職 等 級(限政府部門填寫)



簡任第 職等

e-mail



職系(限政



府部門填寫)

任 現 職 年 資（截至 108年1月31日為止）



年 月



最近 5 年考績 考 核 年 度



103 104 105 106 107



(限政府部門填寫) 考 績 等 第



□否 □是，課程名稱： 時數：



課 程 抵 免 （最近2年內曾參加高階公務人員訓練課程者，得檢具相關證明文

件申請課程抵免）



20

現 職



工 作 內 容

職 務 歷 練



重 大 績 優 事 蹟



重 大 獎 懲 紀 錄



英 語 能 力



簡 要 自 傳



參訓規劃、期待



與 建 議

機關對被推薦人員 之 參 訓 期 待



授權事項



（係指受訓人員之公務經歷及職務異動情形）



（係指曾獲模範公務人員或公務人員傑出貢獻獎，或薦升簡訓練成績優良等事蹟）



（係指獲頒勳章、獎章，懲戒或記大功〈過〉以上之紀錄）



相當於全民英檢（GEPT）□優級□高級□中高級□中級□初級



曾通過 檢定（測驗）， 等級（分數）



本項資料授權公務人員保障暨培訓委員會及國家文官學院依個人資料保護法規定蒐集、處理及利用。



被 推 薦 人 單 位 主 管 機 關 ( 構 ) 學 校 首 長

（請蓋職章） （請蓋職章） （請蓋職章）



（表格各欄位可依需求自行調整大小） 年 月 日



21

計畫附件4

高階文官培訓飛躍方案 **108**年訓練課程時數配當表

課程模組 **108**課程名稱



高階文官的道德責任及倫理實踐



性別平等（含「消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）」）



人權保障與法治精神



國內 國外時數 時數







2



2



備註



倫 理價值經典名著與生活實踐 3



與 人文素藝術涵養與人本思維實踐



養（24 小社會關懷與公益服務（含志工



4



時） 服務體驗）



4

分「閱讀反思」（2



讀與思

與大師對話



全球化專題研究



全球治理



（55小時）新數位時代專題研究



4

3







3



小時）及「課程反思」（2小時）辦理



採「大師論壇」形 式辦理



政治、經濟、社會文化（含多元文化



與國際理解）、產

業、在地治理、法

律及環境，擇其中

1. 個面向進行



自大數據、雲端、物聯網(IOT)、人工智慧(AI)及精密工業發展等範疇，探

討數位化政策對

臺灣發展之影響



國外政府組織、企業觀摩



國外政經環境介紹



與大師對話



4



3



36



採「大師論壇」形 式辦理



22

課程模組 **108**課程名稱



媒體關係模擬演練國會關係模擬演練



政策溝通與宣導



國內 國外時數 時數



6



6



5



備註



兼採「教與學」及「問題導向學習」形式辦理



公 共政策



科技政府的未來

6



採「協作會議」形 式辦理



以分組形式進行，

每組聘請1位教授

（ 41 小政策專題指導時）



6



進行報告討論及撰擬指導



標竿學習



治理模式與實例探討



國外研習國家競爭優勢



6



3



3



採「行動學習」方



管



優質領導與部屬培力



12 式辦理，並導入



Coaching概念



理 系統思考與策略領導發



12



採「系統思考工作



坊」方式辦理



展 跨域協調與策略合作 3



領導力



（ 58 小時）



訓 覺察政策與對話



練 策略管理



領導力工作坊



職務見習



變革領導與組織創新



領 創新人才發展策略與實務導



發 系統思考與決策領導



展



訓 建立夥伴關係與跨域治理練 危機研判與決斷



3



6



14



3



12



12



3



6







參考「行動學習」方式辦理



採「系統思考工作 坊」方式辦理



採「情境模擬」方 式辦理



23

職務見習開訓典禮

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 課程模組 | | **108**課程名稱 | | 國內  時數 | | 國外  時數 | | 備註 | |
|  | | 領導力工作坊 | |  | | 8 | |  | |
|  | | 職務見習  成功領導與危機決策 | | 14  3 | |  | |  | |
| 決 | | 前瞻策略與組織發展 | | 12 | |  | | 參考「行動學習」  方式辦理 | |
| 策  發 | | 系統思考與願景領導 | | 12 | |  | | 採「系統思考工作  坊」方式辦理 | |
| 展 | | 跨域治理個案研討 | | 3 | |  | |  | |
| 訓  練 | | 談判與協商策略 | | 6 | |  | |  | |
|  | | 領導力工作坊 | |  | | 8 | |  | |

學習共識營（含法規及課程重綜合活動 點介紹）

14



6

（22小時）分組討論

導師時間

結訓典禮及國外研習成果分享

7



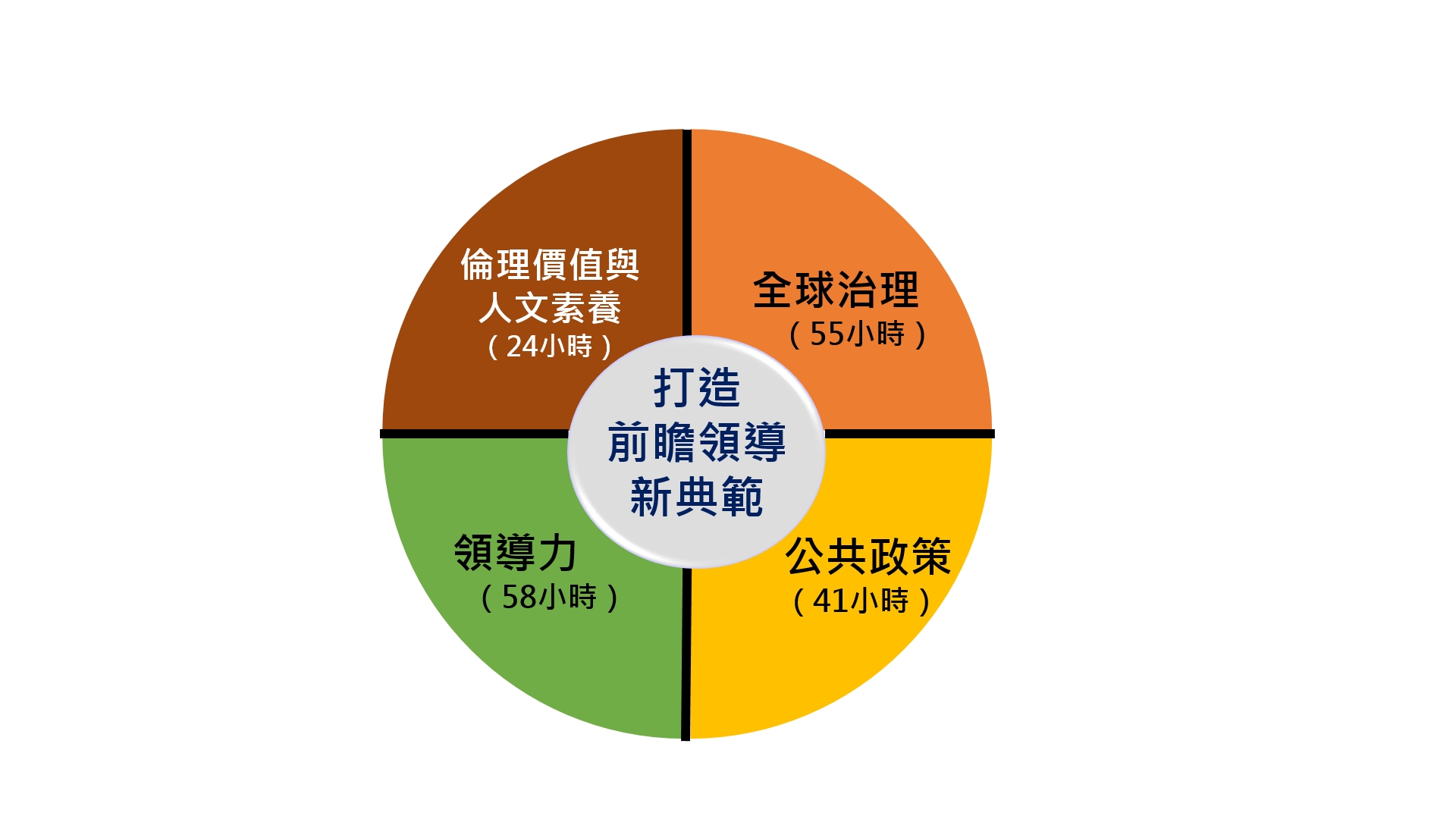
6

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 小計 | 150 | 50 |  |
| 總時數 | **200** | |  |

24

計畫附件5 模組課程架構

1. 倫理價值與人文素養模組：以體驗學習，引領社會關懷的同理心價值，經由受訓人員內隱涵養之強化，有效建立政府的成功



創新文化。



模組



說明

特色



高階文官需具備人文素養，重視關懷弱勢族群，讓政策制定能以「同理心」為設計思考的首要核心，以人民所

需，優先考慮，並符合多元、平等、人權等倫理價值， 促進族群和諧及維護社會公平正義。



除規劃「社會關懷與公益服務」，讓受訓人員透過實際體驗學習之志工服務，體認服務之價值與效益外，亦規

劃「與大師對話」，藉由大師級講座與受訓人員之對談 及交流，培養人本思維。



教學



方法 體驗學習、講授、讀與思、問題導向學習（PBL）



25

1. 全球治理模組：針對全球關注之時事議題或發展趨勢，強化檢視全球化對於公共治理之影響，以妥為因應。



模組



說明

特色



國與國間互賴日深，須顧及全球化對政策之加速影響，為預應及掌握全球化對政策之衝擊，領導者需發展適於

全球化發展趨勢的公共管理機制。



除規劃「全球化」及「新數位時代」等專題，俾發展適於全球化發展趨勢的公共管理機制外，並舉辦「與大師

對話」，安排大師級講座針對特定全球治理議題與受訓

人員進行對談及交流。



教學



方法 論壇、讀與思、標竿學習、個案研討



1. 公共政策模組：以公共問題為核心之實作應用，以作出應有的治理作為。



模組



說明

特色



教學



方法



隨著民主化腳步，高階文官參與政府決策過程整合，同時必須串連政治層面與政策執行層面的溝通及協調，其

影響著政府重大施政之關鍵成敗。



強調實作應用。以公共問題為核心，透過小組方式完成政策報告，過程中安排指導教授於小組討論中適時參與，以提昇討論層次與學習。完成之政策報告需轉化為

政策說帖於相關課程活動進行模擬演練。



實作、個案指導、模擬演練、協作會議、微型教學、教與學、標竿學習、個案教學、問題導向學習（PBL）



1. 領導力模組：個案導向之學習活動設計，引領實踐領導者的角

色。



模組



說明

特色



教學



方法



高階文官位居關鍵職務，必須形塑及傳遞組織願景，運用領導智慧及跨域管理方法，營造正向之組織文化，帶領團隊完成任務。



採個案導向之學習活動設計，強調工作上之運用連結，經由實務個案之引導討論，培養受訓人員獨立思考能力，瞭解問題所在據以提出應變策略及解決方案，以強

化學習成效。



行動學習、系統思考、情境模擬、個案教學、模擬演練、工作坊、職務見習、問題導向學習（PBL）



26

計畫附件6

高階文官培訓飛躍方案受訓人員行政契約

甲方：公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱甲方）

乙方：國家文官學院（以下簡稱乙方）

丙方： （以下簡稱丙方）

丙方係參加甲方及乙方辦理之高階文官培訓飛躍方案 108年訓練

(以下簡稱本訓練) 班之人員，訓練期間自108年5月

1. 日至108年 11月8日，經叁方同意訂定本契約如下：
2. 丙方參加本訓練相關研習費用，由甲方及乙方年度預算支應。
3. 本訓練之國內課程、國外課程及實施期間，依當年度訓練計畫辦理。
4. 丙方因故未能完成訓練，除因公務或其他不可歸責於丙方之事由外，同意依本契約書之約定，賠償甲方及乙方因其參加訓練所支應 之相關費用：

（一）參加國內課程期間中途離訓（108 年 7 月 15 日至各訓練國外研習起始日前）：賠償國外研習必要費用（含機票退票手

續費及國外研習住宿費）。

（二）已參加國內外課程而中途離訓（各訓練國外研習起始日至

108年 11月8日）：賠償本訓練之全部費用。

1. 丙方完成訓練後，應立即返回服務機關（構）、學校繼續服務，其繼續服務之期間為一年。丙方經原服務機關（構）、學校依法同意商調他機關（構）、學校服務，或轉任政務人員者，其繼續服務期間得合併計算。
2. 丙方如違反第四點繼續服務之規定，除不可歸責於丙方之事由外，同意依本契約書之約定，按未履行服務義務期間之比例，賠償甲方及乙方因其參加訓練所支應之全部費用。

27

1. 第三點及第五點所稱全部費用，範圍如下：

（一）國內課程之研習費用。

（二）國外課程之研習費用、交通費、膳宿費及保險費。

（三）其他必要費用。

1. 本契約如有未盡事宜，悉依公務人員訓練進修法及高階公務人員中長期發展性訓練辦法規定辦理。
2. 本契約叁方應依誠信原則確實履行。本契約正本三份，由甲、乙、丙叁方各執一份。

甲 方：公務人員保障暨培訓委員會

代表人：郭 芳 煜

地 址：臺北市文山區試院路1之3號

電 話：02-82367000

乙 方：國家文官學院

代表人：郭 芳 煜

地 址：臺北市南港區忠孝東路7段576號

電 話：02-26531500

丙 方： (親簽)

國民身分證統一編號：

戶籍地址：

電 話：

中 華 民 國 年 月 日

28

計畫附件7

高階文官培訓飛躍方案 **108**年訓練重要活動及期程一覽表

時間 工作項目



即日起至108年2月15 日



參訓人員薦送



1. 月 15 日至 3 月 29 日管理發展訓練報名人員第二階段評鑑中心法遴



間辦理四至五梯次 選（每梯次一日）

1. 月 26日前 公布錄取參訓人員名單



1. 月 10日 開訓典禮及學習共識營



1. 月 2日至9月15日 管理發展訓練國外研習



9月 2日至9月15日 領導及決策發展訓練國外研習



1. 月8日 結訓典禮及國外研習成果分享會



29

